

采购与供应链管理培训教材

从战略寻源到供应商管理·全流程实战指南

本教材系统梳理采购与供应链管理核心知识体系，
涵盖战略采购、供应商管理、成本控制、谈判技巧、
风险管控与数字化转型七大模块。



01 供应链与采购概述

角色定位·利润杠杆·管理架构

02 战略采购

传统vs战略·供应定位模型

03 供应商管理 (SRM)

全生命周期·评估体系·KPI

04 采购成本控制

TCO模型·降本方法·VA/VE

05 采购谈判技巧

十大策略·双赢博弈·实战技巧

06 采购风险与合规

风险识别·合同管控·职业道德

07 数字化采购趋势

SRM系统·智能决策·能力提升

01

供应链与采购概述

理解采购在价值链中的战略角色与利润杠杆效应

采购的利润杠杆效应

采购成本每降低1%，利润可增长6%以上——采购是企业利润的放大器

利润杠杆

1 : 6+

采购降本1%
利润增长6%+

成本占比

55-70%

制造业采购
占销售收入比例

库存周转

1.8次

中国企业平均
年资金周转率

标杆水平

8次+

发达国家企业
年资金周转率

▣ **核心洞察：** 采购不仅是成本支出，更是利润创造的关键杠杆。在低利润率行业中，采购降本对利润的撬动效应尤为显著——**采购降本2% ≈ 销售增长20%。**

从“成本中心”到“利润中心”

采购职能的战略升级：从被动执行到主动价值创造

TRADITIONAL

传统采购（成本中心）

下单·比价·催货

01 被动执行

接收需求后下单，充当灭火队

02 单价导向

只关注最低报价，忽视总成本

03 短期交易

一次性买卖，缺乏战略合作

04 信息孤岛

与研发、质量、计划割裂

VS

STRATEGIC

战略采购（利润中心）

寻源·整合·协同

01 主动寻源

前期参与研发，从设计端降本

02 TCO导向

关注总拥有成本，而非仅单价

03 战略联盟

建立长期伙伴关系，共享预测

04 跨部门协同

拉通研发·质量·计划·物流

供应链一体化管理架构

需求→采购→生产→库存→物流→交付的全链路协同



02

战略采购

从执行思维到战略思维——供应定位与品类管理

传统采购 vs 战略采购

战略采购关注最低总成本、供应商整合与战略目标实现

TRADITIONAL

传统采购管理

交易型·短期·单价驱动

01 目标

最低单价，按时到货

02 关系

买卖对立，零和博弈

03 视野

单笔订单，短期视角

04 组织

采购=执行部门，sourcing与buyer不分

VS

STRATEGIC

战略采购管理

伙伴型·长期·TCO驱动

01 目标

最低总成本TCO，供应链最优

02 关系

战略联盟，双赢合作

03 视野

全生命周期，战略规划

04 组织

sourcing与buyer分离，强化商务功能

供应定位模型（四象限）

按采购金额与供应风险两个维度，制定差异化采购策略

战略物品

- 建立战略伙伴关系，长期合同锁定
- 供应商早期参与(ESI/EPI)，联合开发
- 开发替代供应源，降低单一依赖
- 共享需求预测，协同计划S&OP

杠杆物品

- 集中采购，合并需求提高议价力
- 引入竞争性招标，择优签约
- 标准化规格，扩大可替代供应商池
- 框架协议+一揽子订单，锁定价格

瓶颈物品

- 确保供应连续性，建立安全库存
- 寻找替代品或替代技术路径
- 与供应商签订保障性供货协议
- 推动标准化，减少专用件依赖

一般物品

- 简化采购流程，电子化自动采购
- 使用采购卡/网上商城，降低管理成本
- 定期评估，无需过度投入管理资源
- 委托第三方或VMI模式管理

03

供应商管理 (SRM)

全生命周期管理·评估体系·绩效驱动

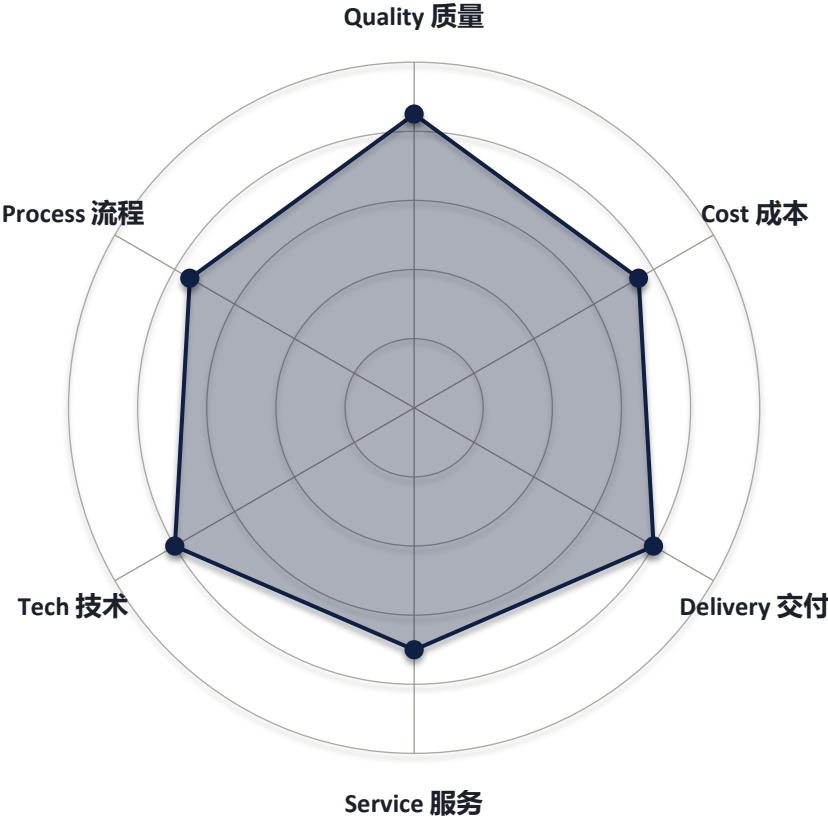
供应商全生命周期管理

从开发准入到退出淘汰，建立闭环管理机制



供应商评估体系：QCDSTP模型

六维度综合评估，量化供应商能力



- Quality 质量 · 8**
合格率·PPM·质量体系
- Cost 成本 · 8**
价格竞争力·成本透明度
- Delivery 交付 · 8**
准时率·交期稳定
- Service 服务 · 7**
响应速度·售后支持
- Tech 技术 · 8**
研发能力·工艺水平
- Process 流程 · 8**
管理体系·持续改善

供应商绩效KPI体系

QCDS/TQRDC——建立量化考核与配额挂钩机制



绩效评级: A(≥90)优先配额 B(80-89)维持 C(70-79)整改 D(<70)淘汰/黑名单

04

采购成本控制

TCO总成本视角·十大降本方法·价值工程

TCO总拥有成本模型

采购成本 ≠ 单价——全生命周期成本视角





采购降本十大方法

从设计端到采购端，全流程系统性降本

VA/VE 价值工程 功能不变降成本	目标成本法 Target Cost 倒推供应商价格	杠杆采购 Leverage 合并需求集中议价	标准化 Standardize 减少规格种类	ESI 早期参与 从设计端降本
长单/一揽子 Framework 锁定价格与供货	电子采购 E-Procurement 透明竞价降成本	VMI/JIT 供应商管库存 降低库存资金	成本分析 Should-Cost 拆解供应商报价	自制/外包 Make/Buy 优化供应链结构

VA/VE 价值分析与价值工程

在保持或提升功能的前提下，系统性降低成本

核心理念

$V = F / C$ — 价值(Value) = 功能(Function) / 成本(Cost)。通过重新审视产品功能与成本结构，在功能不变或提升的前提下实现成本最优。

价值工程之父 · Lawrence Miles

GE公司, 1947

F不变, C↓

功能不变
降低成本

最常见降本路径

F↑, C不变

功能提升
成本不变

增值优化

F↑↑, C↑

功能大增
成本微增

性价比提升

F↓, C↓↓

功能微降
成本大降

去除冗余功能

F↑, C↓

功能提升
同时降本

理想状态

05

采购谈判技巧

策略部署·双赢博弈·实战技巧与情境演练

采购谈判十大策略

以利益而非价格作为筹码，追求整体最优而非零和博弈

01

情报策略

知己知彼，收集供应商成本结构与市场情报

02

内部授权

争取有利授权，统一谈判目标与口径

03

价格妥协

价格让步换取成本转移，如改变供货方式

04

角色策略

白脸红脸配合——商务·技术·质量分工

05

进程掌控

把握谈判节奏与时间节点，制造紧迫感

06

议题策略

多议题打包交换，做大谈判蛋糕

07

让步策略

递减式让步，每次幅度递减示底线

08

权利限制

声称权限受限，拖延施压促对方妥协

09

做大蛋糕

整合渠道资源，建立战略伙伴关系

10

因势利导

区分强势/弱势/伙伴供应商，差异化应对

06

采购风险与合规

全流程风险识别·合同管控·职业道德

采购风险识别与防范

全流程风险管控：从供应商准入到合同执行到合规审计

交付风险

- 供应商产能不足或交期延误
- 建立安全库存与备选供应商
- 签订交付保障条款与违约赔偿
- 供应商产能监控与预警机制

质量风险

- 来料不合格导致停产或召回
- IQC检验+SQE驻厂+过程审核
- 封样制度与质量追溯体系
- 供应商质量认证(ISO/TS16949)

价格风险

- 原材料价格波动导致成本失控
- 长单锁价+阶梯价格+指数联动
- 期货对冲与套期保值策略
- 成本价格指数变动分析监控

合规风险

- 暗箱操作、利益输送、回扣
- 采购审计与轮岗制度
- 职业道德规范与利益冲突申报
- 电子化采购流程透明可追溯

07

数字化采购趋势

SRM系统·智能决策·采购人员能力升级

数字化采购生态体系

以SRM系统为核心，数据驱动采购全流程智能化



采购人员能力提升路径

从执行到战略——采购人才的职业成长阶梯



Thank You

采购降本1% · 利润增长6%+